

Christof Baitsch Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure?

Abstract

Auf den ersten Blick scheint sich Führung nur begrenzt mit Wissenschaft und Ausbildung zu wissenschaftlichem Denken zu vertragen. Zugleich sind Hochschulen hochkomplexe Gebilde und ohne Führung kaum vorstellbar, bei begrenzten Ressourcen zumal. In wenigen Organisationstypen ist die Skepsis über die Notwendigkeit von Führung so ausgeprägt – und das keineswegs nur bei denjenigen, die sich führen lassen (sollen). Das Selbstverständnis von Wissenschaftler_innen wird nicht selten erschüttert vom Übergang in den Status ‚Personal‘ einschliesslich der geforderten Unterordnung unter organisationale Zwänge. Analog bei den Leitungspersonen: auf die Konsequenzen der Übernahme einer Führungsrolle ist kaum eine Wissenschaftler_in vorbereitet. Dazu kommt: Hochschulen sind Teil des überaus kompetitiven Wissenschaftssystems. Organisational wie personal also eine anspruchsvolle Ausgangslage.

Unbestritten ist, dass die für den Erfolg einer Hochschule unverzichtbaren Supportprozesse (Administration, Technik, Human Resources usw.) nach einer anderen Logik funktionieren und funktionieren müssen, innerhalb der sich Führung als überaus nützlich und entlastend erweist. In Hochschulen sind zwei parallele Führungsrealitäten durchaus alltäglich. Die Arbeitsbeziehungen zwischen Leitungspersonen und wissenschaftlichem Personal einerseits, zwischen Kernprozessen und Supportprozessen andererseits sind durch mehrschichtige Ambivalenzen gekennzeichnet; dies wird in diesem Beitrag genauer beleuchtet. Abgeleitet werden Anforderungen an die Führungsfunktionen.

Christof Baitsch

Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure?

Hochschulen sind auch nur Organisationen. In Organisationen wird organisiert gearbeitet. Organisiert-Sein zeigt sich in Strukturen und Regeln. Das gilt für die Mitglieder der Organisation und die Beziehungen zwischen ihnen. Beispielsweise werden die Produkte oder Dienstleistungen in Arbeitsteilung erstellt, zumeist in separierten Organisationseinheiten; fast immer ist die Zuständigkeit für Entscheidungen geregelt. Das ist so trivial, dass es uns, sofern wir uns innerhalb der Organisation befinden, nicht weiter auffällt. Doch hat die Trivialität erhebliche Konsequenzen.

Arbeitsteilung desintegriert das Handeln der Akteure, verschärft durch die Existenz von Organisationseinheiten. Solche Strukturen schaffen Partikularinteressen und generieren zentrifugale Kräfte. Diese Dynamik verlangt nach zweifacher Reintegration: Management und Sinnstiftung. Eine Zusatzanstrengung also ist notwendig, die nicht unmittelbar dem Organisationsziel zugute kommt. Hier ist Führung ins Spiel gekommen. Nur, in Hochschulen ereignet sich das selten reibungslos.

In diesem Beitrag wird das Thema aus der Perspektive eines Organisationsberaters beleuchtet. Seit knapp 20 Jahren beobachte und berate ich als Externer Hochschulen, wenn sie sich mit Fragen von Organisation, Personal und Führung beschäftigen. Die Begleitung von Projekten der strategischen Ausrichtung, der organisationalen (Re-)Strukturierung oder der Kulturentwicklung erfolgt in Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen sowie Universitäten, vorzugsweise in der Schweiz, vereinzelt auch in Deutschland. Kooperationspartner sind Hochschul-, Departments- oder Institutsleitungen, sei es als Gremien oder als Einzelakteure. Im Hintergrund steht eine eigene Hochschullaufbahn über 25 Jahre, in fünf verschiedenen Einrichtungen und allen Positionen der Wissenschaft und der Führung.

1 Hochschule und Führung

Hochschulen sind anders, darüber sind sich (fast) alle einig. Auch die Führungsbeziehungen an Hochschulen präsentieren sich sichtlich anders als Führungsbeziehungen in anderen Branchen. Gespräche in Hochschulen über Führung produzieren Aussagen, die in anderen Organisations-

typen Stirnrunzeln hervorrufen würden. In der folgenden Tabelle sind verdichtete und typisierte, keineswegs zugespitzte Aussagen zusammengestellt.

Verbreitete Positionen zu „Führung von wissenschaftlichem Personal“	
Führungspersonen	Wissenschaftliche Fachkräfte
„Fachleute führen sich selber, die wissen schon, was sie zu tun haben, so wirklich gebraucht werde ich nicht.“	„Gute Führung ist, wenn man sie nicht spürt. Gute Chefs stören nicht.“
„Wenn ich Vorgaben mache oder wenn ich die auf Output dränge, dann ersticke ich nur die Kreativität.“	„Ein guter Vorgesetzter hält mir den Rücken frei und hat Geduld, dann bringe ich auch gute Ergebnisse, auf die er dann stolz sein kann.“
„Verunsicherung und Selbstüberforderung, das gehört doch ein bisschen dazu. Ohne Schweiss kein Preis.“	„Ich will Vertrauen. Ich bin die Expertin. Ich sorge schon aus Eigeninteresse dafür, dass ich das Optimum heraushole. Vorschriften ertrage ich nicht.“
„Meine jungen Kollegen sind motiviert genug, die wollen was erreichen, da darf ich nicht im Weg stehen.“	„Ressourcen besorgen, Kontakte vermitteln, Feedback geben und mich arbeiten lassen, dann entwickelt sich mein Potential.“
„Ohne Widerspruch gibt es keine Innovation.“	„Von meiner Aufgabe verstehe ich eh am meisten selbst. Wer soll mir denn da was sagen können?“
„Man muss da ganz vorsichtig sein, meine Leute möchten gebeten sein, nicht verdonnert. Erzwingen kann ich gar nichts und das will ich auch nicht.“	
„Liebe Kolleginnen und Kollegen.“ (<i>Standarderöffnung von Ansprachen in Hochschulen</i>)	

Tabelle 1 Typisierte Aussagen von Führungskräften und wissenschaftlichen Fachkräften zur Rolle, Bedeutung und Aufgabe von Führung

Auf der manifesten Ebene werden gleichberechtigte Beziehungen unter Fachleuten reklamiert – angemessene Verhältnisse für Erwachsene also. Der Subtext zeigt mehr: Sichtbar wird eine verkürzte und durchaus traditionelle Vorstellung von Führung: insinuiert wird ein Oben und ein Unten; die Unterstellung von Einmischung und Bevormundung dominiert und lässt die Frage nach dem potentiellen Nutzen gar nicht erst aufscheinen; ernsthaft eingefordert wird Führung, etwa als Entlastung von Managementanforderungen oder als Förderung von Personal höchst selten. Die Skepsis gegenüber dem Geführt-werden korrespondiert mit der Zurückhaltung, Führungsinitiative zu ergreifen, die Aversion gegenüber vermuteter Bevormundung mit der Scheu, sich in einem volatilen Feld zu exponieren und dem Tabu, sich auf Positionsmacht zu berufen.

Diese Aussagen sind von Bedeutung insofern, als ihnen die Funktion von (Alltags-)Theorien zukommt mit für das Agieren in der Führungskonstellation analogen Funktionen: sie dienen den Akteuren bei der wechselseitigen Beschreibung ihres Handelns; sie sind das Material für die Er-

klärung oder Projektion der Handlungsmotive; sie liefern das Skript für das eigene Agieren und Reagieren.

Sicherlich gilt diese generalisierende Interpretation nicht pauschal. Sie ist nicht nur idealtypisch gezeichnet, sie beschreibt auch vorzugsweise das Cluster der Mitarbeitenden in den Kernprozessen Lehre, Forschung und wissenschaftsbasierte Dienstleistungen. Dieses Cluster besteht fast ausnahmslos aus Wissenschaftler_innen, die sich in einer Hochschullaufbahn befinden.

Dieses Herunterspielen der Bedeutung von Führung gilt nicht für das Cluster der Mitarbeitenden in den Unterstützungsprozessen, die mehrheitlich keine Hochschullaufbahn durchlaufen haben und mit ihren Qualifikationen auch in anderen Branchen analoge Aufgaben übernehmen könnten. Auf diese Unterscheidung wird noch zurückzukommen sein – ebenso wie auf die Konsequenzen, die sich aus der Parallelität zweier Führungsrealitäten ergeben. Zunächst konzentriert sich der vorliegende Text jedoch auf das Cluster des Personals in den Kernprozessen.

2 Akteure in den Kernprozessen

Werden Sozialarbeiter, Ingenieure, Linguistinnen, Biologen oder Informatikerinnen Mitarbeitende in einer Hochschule, dann verbindet sie so einiges: Sie haben alle ein Hochschulstudium absolviert, d.h. bei aller Reglementierung des Studiums die bestehenden Gestaltungsspielräume in hoher Selbstverantwortung und erheblicher Selbstdisziplin erfolgreich bewältigt und genutzt. Ihre Kooperationserfahrungen erfolgten mit selbstgewählten (!) Kolleg_innen, waren in aller Regel produkt- oder projektbezogen, zudem zeitlich begrenzt. Und sie haben eine Professionsidentität aufgebaut: Sie sind Sozialarbeiter oder Informatikerin geworden, sie planen nicht, als Biologe oder Linguistin zu jobben. Vor ihrem ersten dauerhaften Eintritt in die Arbeitsorganisation Hochschule haben sie eine berufliche Identität entwickelt und sind – wohl fast immer – in freudig-gespannter Erwartung darauf, das angesammelte Wissen umfassend einzusetzen und nun, endlich!, als Biologin o.a. tätig zu werden. Die Prioritätenfolge ‚Berufszugehörigkeit vor Organisationsmitgliedschaft‘ begleitet sie in der Regel ihr Leben lang.

Menschen mit einem wissenschaftlichen Abschluss machen somit als junge Erwachsene erstmals auf Dauer angelegte Institutionserfahrungen mit all den unvermeidlichen Zwängen und Zumutungen von Organisationen, auch mit all den Optionen und Hebeleffekten, die Organisationen eröffnen. Junge Akademiker_innen haben die sogenannten Arbeitstugenden im Unterschied zu all jenen, die eine Berufslehre durchlaufen haben, nicht in der Spätpubertät und unter Leitung von Lehrmeistern oder ähnlichen Funktionsträgern und innerhalb einer Organisation erworben.

Der Eintritt in eine Arbeitsorganisation ist für Hochschulabsolvent_innen nicht selten ernüchternd: Pragmatik und Zeitdruck, Mikropolitik und Entscheidungsfindung in begrenzter Transparenz, Erfordernisse der Administration und nicht zuletzt die geforderte Akzeptanz von fremdgesetzten Zielen. Die organisationalen Zwänge und Zumutungen werden vermittelt durch die Person des/der eigenen Vorgesetzten, was in wiederum durchaus unterschiedlicher Intensität und Konsistenz geschieht.

Als Mitglied einer Organisation hat die wissenschaftliche Logik der Disziplin plötzlich nicht mehr unbedingte Priorität. Der umfassende eigene Wissensvorrat ist nur in Ausschnitten nachgefragt; und selbst dieser Ausschnitt wird nicht selten von den Erfahrungen älterer Kolleg_innen relativiert. Erwartet werden problemarmes Funktionieren, Unterordnung unter die Prozesse und Regeln einer Grossorganisation, eingepasste, nur moderat individualisierte Produktion, nachdem

während Jahren Eigenständigkeit und Differenziertheit, Hinterfragen von Aufgaben und Randbedingungen sowie disziplingebundenes und stringentes Denken und Handeln gefragt, ja gefordert waren. Das schafft gerade für die Führungspersonen eine nicht-triviale Ausgangslage, stehen sie doch vor einer Integrations- und Sozialisationsaufgabe.

Führungskräfte in den Kernprozessen von Hochschulen haben auf diese ihre Aufgabe nicht unbedingt freudig gewartet. Die allermeisten Führungspersonen in den Kernprozessen haben nicht nur eine Wissenschaftslaufbahn hinter sich; sie haben zudem ihre Berufswahl kaum je mit der Absicht getroffen, dereinst eine hierarchisch hervorgehobene Position einzunehmen. Letztere wurde perspektivisch zwar nicht ausgeschlossen, soll jedoch der Realisierung disziplinbezogener Vorstellungen dienen; das hierarchische Interesse ist gegenüber dem inhaltlichen Interesse in aller Regel sekundär. Das Herz von Führungspersonen in Hochschulen schlägt in aller Regel weiterhin für die Disziplin; es sind die fachlichen Themen, die ihre Augen zum Leuchten bringen. Der Wunsch, weiterhin zu publizieren und als Fachperson nachgefragt zu sein, besteht lebenslang. Das narzisstische Potential von Autorenschaft ist durch eine Führungsposition nicht zu kompensieren.

Entsprechend erhält sich die Sympathie für wissenschaftliche Tugenden wie autoritätsskeptische Kritikbereitschaft; prinzipielles Hinterfragen und die stete Bereitschaft zu Grundsatzdiskussionen bleibt habitualisierte Haltung, zumindest in Form klammheimlicher Freude. Tendenziell lässt sich sagen: Führung als Bestandteil des Pflichtenheftes wird als nachgeordnete Zusatzaufgabe in Kauf genommen, nicht als eigenständiges Feld mit spezifischen Anforderungen gesehen. So gehört beispielsweise die Verantwortung für Fragen der Personalentwicklung häufig nicht zum Selbstverständnis der Führungspersonen.¹ Diese Haltung scheint subjektiv durchaus gerechtfertigt, zeigt doch der Blick auf die eigene Lern- und Arbeitsbiographie, dass Eigenverantwortung und Attraktivität der Aufgabe eo ipso vorausgesetzt werden kann und spezifische Aufmerksamkeit der Führung sich deshalb in Grenzen halten kann.

Im Ergebnis: Führungspersonen an Hochschulen begegnen ihrem Führungsauftrag ihrerseits nicht selten zurückhaltend. Die Logik fordert von ihnen zwar, mit der Übernahme der Führungsfunktion die institutionskritische Haltung abzulegen und das Gesamtinteresse der Organisation Hochschule, die Anforderungen sowohl von Wissenschaft also auch der Administration, zu vertreten; ihre Psycho-Logik spielt da nicht immer mit. Die Versöhnung der Führungspersonen an Hochschulen mit den Zwängen der Organisation und den Vorgaben der Rolle ist häufig nicht wirklich abgeschlossen.

Hinzu kommt als weitere Eigenheit des Organisationstyps Hochschule, dass die verbreitete Ambivalenz gegenüber dem Thema ‚Führung‘ von allen Beteiligten unverblümt und unsanktioniert thematisiert werden darf.

Aufschlussreich und erklärungs mächtig ist ein Blick auf den Kontext, in dem sich Führungsbeziehungen in Hochschulen entwickeln, bewegen wir uns doch im Milieu des Organisationstyps Wissensorganisation. Hier sind Wissen und Können Produkt und Produktionsmittel zugleich. Deren ständige Weiterentwicklung, notabene stets auf der Basis von Differenzierung und Kritik des Bestehenden, ist Teil des Auftrags und des geteilten Selbstverständnisses. Initiativen der Führung

¹ Der Fall von Promovenden, die zugleich Mitarbeiter in der Betreuungsperson („Doktorvater“) sind, wird beiseite gelassen. Hier kommen zusätzlich verkomplizierende Abhängigkeiten zum Tragen.

unterliegen in Hochschulen entsprechend einer besonderen Legitimationspflicht. Das Hinterfragen von Führungsvorgaben gilt im Unterschied zu vielen anderen Organisationstypen keineswegs als Tabu, sondern ist im Wertekatalog und Verhaltenskanon der Suprasystems Wissenschaft konstitutiv vorgesehen.

Wenngleich Wissenschaft fast immer Kooperation bedeutet, so ist zugleich die Kompetitivität ausgeprägt. An wenigen Orten in der Arbeitswelt ist die individuelle Leistung, kulminierend in der Autorschaft, so bedeutsam. Die Verknüpfung von Leistungen mit Namen, die Pflicht zum Zitat und das Sakrileg des Plagiats sind nicht wegzudenkende Eckpfeiler des Wissenschaftssystems. Entsprechend ist ungesichertes Teilen von Wissen ambivalent, wird doch die eigene Besonderheit potentiell gefährdet. Kooperation erfolgt auch unter Kolleg_innen mit Vorteil aus einer Position der Stärke, sprich aus der Sicherheit des Vorsprungs, selbst wenn dieser bloss vorgespielt wird. ‚Impression Management‘ ist eine verbreitete Attitüde mit dem Ziel, Potential zu signalisieren, das noch genutzt werden kann. Jede Hochschule verfügt über einen Binnenmarkt, auf dem die Teilnehmenden in unvermeidbarer und unerbittlicher Konkurrenz stehen. Die von R. Sennett als „Maske der Kooperativität“ bezeichnete Haltung ist ein verbreitetes Accessoire der Akteure in Hochschulen. Vertrauensblinde Teamarbeit bekommt einen ebenso riskanten Beigeschmack wie unkritische Gefolgschaft.

3 Akteure in den Supportprozessen: eine zweite Führungsrealität

Die Führungslandschaft in Hochschulen verkompliziert sich, weil die Akteure der Kernprozesse die interne Führungspraxis ja nicht exklusiv prägen. Innerhalb jeder Hochschule existiert eine zweite, qualitativ unterscheidbare Führungsrealität: Führung in den Supportprozessen (Administration, Finanz- und Rechnungswesen, Informatik, technische Abteilungen, Bibliothek und Mediothek, Hausdienst, Sicherheit etc.), immerhin etwa ein Drittel aller Organisationsmitglieder, erfolgt in aller Regel unter sehr anderen Voraussetzungen und generiert damit andere Erfordernisse für die Führung.

Die Funktionslogik der Supportaufgaben strebt notwendigerweise Routinisierung und Standardisierung an; Optimierung wird gegenüber Innovation präferiert. Hier gelten Organisiertheit und Hierarchie als sinnvoll, da sie den Aufwand für koordiniertes Handeln reduzieren, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit versprechen. Entsprechend sind die Ziele von und Erwartungen an Führung andere: Vereinbarung verbindlicher und stabiler Ziele, Implementation und Betrieb effizienter Prozesse mit organisationsweitem Geltungsanspruch. Disziplin und Prozesstreue sind von hohem Wert; Abweichung ist kontraproduktiv. Innovation ist nicht prinzipiell unerwünscht, erfolgt jedoch in einem geordneten Prozess. Die Idee des „Innovationsmanagements“ – zunächst eine *contradictio in adiecto* – ist nicht zufällig eine Erfindung aus der Sphäre der Supportprozesse. Akteure in den Kernprozessen leben in mancher Hinsicht ein Gegenmodell der Führung. Wechselseitiges Verständnis kann nicht vorausgesetzt werden.

Die beiden Führungsrealitäten können sich nicht wechselseitig ignorieren, da sie für den Erfüllung ihrer jeweiligen Aufträge existentiell aufeinander angewiesen sind: Die Kernprozesse kollabieren innert kürzester Frist, wenn sie keinen zuverlässigen Support erhalten; und die Supportprozesse sind mittelfristig obsolet, wenn die Kernprozesse ihren Auftrag nicht einigermaßen erfolgreich erfüllen. Die permanente Konfrontation der beiden Führungsrealitäten ist programmiert.

Es sei betont, dass die Mitglieder der Kernprozesse von den Tugenden der Supportprozesse unmittelbar profitieren. Dass sie dafür einen Preis zu zahlen haben, nämlich ihrerseits Prozessdisziplin zu zeigen, ist eine durchaus bittere Pille, die sich mit der Logik der Wissenschaft nur bedingt verträgt. Es verwundert daher keineswegs, dass die Kontaktpunkte der beiden Subsysteme Quellen von wechselseitigen und spannungsreichen Verständigungsproblemen sind. Auch hier sind Integrationsanstrengungen notwendig, auch hier ist Führung gefragt.

Die Verquickung von Kern- und Supportprozessen schafft für die Führungspersonen, insbesondere jene der Kernprozesse also eine weitere Aufgabe: Sie haben gegenüber dem wissenschaftlichen Personal die Logik der Supportprozesse und ihre Legitimität zu vermitteln. Dass dies diesen Führungspersonen ihrerseits nicht ganz leicht fällt, da sie die Logik nicht immer durchschauen, geschweige denn mit Herzblut vertreten können, liegt auf der Hand.

Die Spannungen zwischen den Mitarbeitenden in den Kernprozessen und jenen in den Supportprozessen sind aufgabenbedingt und strukturell verankert. Die Logik einer stabilen Organisation und die Logiken von Wissenschaft sind nicht endgültig zu vereinbaren. Ihre Balance und Bearbeitung gehört sicherlich zu den Daueraufgaben der Führung.

4 Was wäre denn wünschbar

Über Führung in Hochschulen ist in diesem Band bereits viel wissenschaftlich fundiertes gesagt. Ergänzungen aus der Sicht eines Organisationsberaters erhalten leicht den Charakter der Wichtigtuerei, sind also überflüssig. Ich erlaube mir dennoch, drei Wünsche zu äussern; geleitet sind diese Wünsche von der Frage ‚Was täte der Hochschule gut, um sich noch besser auf ihre Kernaufgaben konzentrieren zu können?‘:

1

Die Akteure mögen Führung als unerlässliche Funktion annehmen und konstruktiv nutzen. Arbeit an Hochschulen, ob in Lehre oder Forschung ist ohne organisationalen Überbau nicht machbar: isolierte Einzelarbeit ist undenkbar. Also braucht es Koordination und es sind, um die Aushandlungsprozesse zu ordnen und zu begrenzen, Spielregeln notwendig, die es einzuführen, zu beobachten und zu optimieren gilt. Führung ist nur eine Funktion, unerlässlich und notwendig, aber auch nicht mehr. Führung ist keine Quelle von unbegründeter Macht. Alle Privilegien sind immer mit Verpflichtungen, nur selten angenehmen, verknüpft. Mehr Gelassenheit würde erkennen lassen, dass Führung eine Dienstleistung sein kann für ein Kollektiv, das mehr erreichen will, als ein einzelnes Mitglied es je könnte.

2

Führung soll bewusst und von allen Beteiligten als eine wechselseitige Beziehung erkannt werden. Es ist die soziale Interaktion, die tagtäglich die gemeinsam gelebte Realität genannt ‚Führung‘ produziert. Führen und Führen-Lassen (so auch der Titel eines der wichtigsten deutschsprachigen Lehrbücher) setzen einander voraus. Sich dies zu bewusst zu halten verunmöglicht es denen, die sich führen lassen (sollen), ihre Mitverantwortung für das Gelingen zurückzuweisen. Die simple Projektion der Verursachung von Misserfolg, womöglich noch personal attribu-

iert, wird dann schwerlich aufrecht zu erhalten. Erst ein spielerischer Umgang lässt Freiräume entdecken. It takes two to tango.

3

Hochschulen sollen in ihrer Einbettung in ein Suprasystem erkannt werden. Auch in Hochschulen geht es um Leistung; doch liegen die Massstäbe nicht nur im Wissenschaftssystem. Als öffentliche Einrichtungen entkommen Hochschulen nicht den Zwängen der Ökonomie und der (Bildungs-)Politik. Für alle Mitglieder in einer Hochschule ist es unabdingbar, sich mit den Vorgaben aus (Bildungs-)Politik und Ökonomie auseinanderzusetzen. Die Rahmenbedingungen der relevanten Teilsysteme Politik, insbesondere Bildungsverwaltung sowie Wissenschaft und Ökonomie sind legitim; sie werden über die Führungspersonen in den Support- und Kernprozessen vermittelt. Sie sind auch durch bestmöglich agierende Einzelne nicht ausser Kraft zu setzen.

Eine unaufgeregte Auseinandersetzung, wie die Anforderungen und Zwänge aus den Teilsystemen zielführend für eine Hochschule ausgestaltet und verbindlich bedient werden – das würde eine konstruktive Auseinandersetzung zwischen den Führungspersonen in den Kernprozessen und den Führungspersonen in den Supportprozessen erfordern. Das Ergebnis wäre glaubwürdig und handlungswirksam zu vermitteln. Gelingt dies, wäre das für die Entwicklung der Hochschulkultur bedeutsam, und es würde die Führungsaufgabe erleichtern.

Literatur

Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Sennett, Richard (2000). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: btb.